

Transformation des entreprises : les nouveaux défis du « travailler autrement »

Julie Le Bolzer
 @JulieLeBolzer

Il ne s'agit pas d'une vaguelette. Mais d'une déferlante. La transformation qui se réalise dans les entreprises se révèle aussi complexe que protéiforme. « En aucun cas, il ne faut réduire les bouleversements actuels au numérique, ce sont tous les modèles organisationnels et managériaux qui doivent revoir leur copie », pointe Olivier Brun, directeur associé de Greenworking, société de conseil en innovation managériale.

Désormais, les entreprises doivent composer, pêle-mêle, avec la généralisation de la digitalisation, le nouveau cadre législatif, la nécessité de faire évoluer les compétences, les modes de coopération alternatifs, les aspirations des collaborateurs aussi bien en termes d'environnement de travail que de manières d'interagir, ou encore l'ampleur du recours à des indépendants. Sans oublier les nouvelles générations qui poussent au portillon avec une conception de l'épanouissement professionnel bien différente de celle de leurs aînés. Une foule d'ingrédients... pour un cocktail explosif !

Une galaxie de changements à orchestrer

« La façon de travailler que nous avons éprouvée pendant plus d'un siècle est en train de voler en éclats », estime Ravin Jesuthasan, directeur général et responsable de la division Talent monde de Willis Towers

Watson, habitué du Forum de Davos. Selon lui, « l'entreprise de demain ne fonctionnera plus suivant le modèle traditionnel, avec des collaborateurs qui se contentent de faire le job, mais davantage comme un réseau de partenaires ».

Un tel mouvement est déjà en marche, comme l'illustre le phénomène des « New Ways of Working » (NWoW), un concept qui prône la modernisation des outils tout autant que la flexibilité et l'aménagement « fun » de l'espace de travail. « C'est toute une galaxie de changements qu'il faut orchestrer. Et les fonctions ressources humaines sont en première ligne », observe Olivier Brun. En effet, à la manœuvre se trouvent les directions des ressources humaines, sommées d'accompagner les équipes sur le chemin de la transformation.

« L'un des principaux défis pour les DRH et le management, c'est d'impulser un changement de culture », remarque Frédéric Rey-Millet*,

« Nous devons désapprendre nos usages routiniers pour entrer dans une nouvelle ère collaborative. »

CAROLE BENICHOU
 directrice marketing de la division Office de Microsoft France

cofondateur d'EthiKonsulting, cabinet de conseil et de formation en management, à l'origine d'un « hackathon du management », dont l'objectif est de réinventer les pratiques relatives à l'encadrement d'équipe. De son avis, « le digital n'est pas une fin en soi, mais un outil »... Assurément, les fonctions RH ont à leur disposition pléthore de dispositifs qui vont bien au-delà des seuls SIRH, MOOC, « serious game »...

« Rien que le Big Data est une révolution en soi. La "datafication" des RH va muer ces fonctions en "people scientist" bénéficiant d'une connaissance affinée de l'humain », indique Olivier Brun. Il semble qu'il n'y ait aucune limite aux nouvelles technologies, offrant des solutions pour tous les types de sujets : gestion des réunions, mesure de l'engagement des salariés, libération de l'intelligence collective, sécurisation des conditions de travail, etc. Un marché où se sont engagés aussi bien les start-up de la French Tech que les géants de l'informatique, à l'instar de Microsoft...

Mettre le digital au service de la transformation

« En matière de partage d'informations, nous sommes à une période charnière où nous devons désapprendre nos usages routiniers pour entrer dans une nouvelle ère collaborative », souligne Carole Benichou, directrice marketing de la division Office de Microsoft France. Ce sont justement des outils Microsoft, notamment un réseau social, qui ont été déployés chez Air France. « Nous

avons fait le choix de mettre le digital au service de la transformation », explique Gilles Gateau, directeur général adjoint chargé des ressources humaines du groupe Air France. Après les importantes turbulences sociales que nous avons traversées, notre démarche vise à mettre le salarié au centre de tout, en restaurant la confiance et la cohésion. »

L'ambition est la symétrie des attentions, en développant l'expérience collaborateur avec le même soin que l'expérience client. Car la transformation est parfois aussi synonyme de retour à la paix sociale.

* Frédéric Rey-Millet est le coauteur, avec Isabelle Rey-Millet, de « Management Game 2. Les Nouvelles Règles du jeu pour manager à l'heure du digital » (éditions Alisio, septembre 2017).



Les nouvelles technologies offrent des solutions aussi bien pour la gestion des réunions, que la mesure de l'engagement des salariés ou la sécurisation des conditions de travail... Photo Shutterstock